

## 『経営者意識変革の企業再生への影響』の研究

### Corporate Restructuring through Transformation of Owner-Operator Attributes

(Mechanism of how transformation of owner-operator attributes can lead to the restructuring of Small and Medium-sized Enterprises “SMEs”)

吉 岡 憲 章 \*  
Noriaki YOSHIOKA

**Abstract :** In realizing the self-restructuring of SMEs in a highly challenging state of management the decisive factor shall be the approach taken to transforming owner-operators, who are the central figures of such enterprises; the core factor being the transformation of “inner attributes (“Owner-Operator Attributes” ) as owner-operators.”

Up until now, the guidance given to the actual restructuring of such enterprises had not surpassed the framework of conceptual and qualitative theories in that “it is the owner-operators themselves who determine the state of SMEs”

Consequently, a study was made on how the transformation of Owner-Operator Attributes through quantitative evaluation, based on appraisal standards, could effectively enhance profitability (management capability) results.

The determining points were to clarify the following: (a) transformation of Owner-Operator Attributes can substantially contribute to corporate restructuring, (b) the degree of transformation of Owner-Operator Attributes is linked to actual results such as realization or stagnation of corporate restructuring, or business failure, and (c) the mechanism of how management capability can be influenced by transformation of Owner-Operator Attributes.

**Keywords :** owner-operator attributes, enterprise revival mechanism, sense of impending crisis, the ordinary income to net sales, quantitative evaluation

---

\* 多摩大学大学院経営情報学研究科博士課程後期 Graduate school of Management and Information Sciences, Tama University. 未来事業株式会社 代表取締役 Mirai-jigyoku Co. Managing director

## 1. 研究の背景と目的

厳しい経営状態にある中小企業が法的処理に頼らず自主再生するためには企業を中心とする経営者の「経営者意識」が変革することが重要である。この「経営者意識」が改善され「再生施策」が実行されることによって企業再生の実現が可能となる。そこで、著者が実際に再生指導にあたった中小企業再生の実態資料をもとに、次のポイントを分析・究明する。

- ①「経営者意識」の変革を定量的に捉え、自主再生のための最大要素である「収益力」に対して、いかなる影響を与えて再生に結びつくのかを解明する。
- ② 再生結果は「再生」「停滞」「破綻」と分かれる。このように再生結果に差異が生じるのは、経営者の「経営者意識」や「行動力」にどのような相違や利益との因果関係があるのかを解明する。

以上を検証するために「経営者意識の質的評価の定量化」をすることによって、効果的な自主再生の方法を構築することが可能となる。また、再生事例の分析を深めることによって、「経営者意識」の変革が具体的再生活動を通じて「再生結果」に相違を生じさせるかを解明できる。これによって中小企業の経営再生活動および指導の実務に寄与することを本研究の目的とする。

## 2. 先行研究と本研究の究明点

### 2.1 先行研究

企業の経営者に対する「経営者の心得」や「経営者のあり方」など、いわゆる「社長学」に関する著書は多数ある。いずれも「中小企業の経営は経営者次第」という常識的な考え方がほとんどで、社長の内部変革の必要性を説いても、具体的に社長の何をどう変革するのか、どのような関係で企業再生の実現につながるのかについてを実証的に掘り下げた研究はない。

中小企業経営者という視点から経営者特性と収益関係を捉えた数少ない研究である宮田矢八郎の『収益結晶化理論』には、経営理念の有無と収益性の関連や経営者の属性と経営規模の関連研究はあるが、経営者の内面にまで踏み込んで定量的に測り、収益に関連づけるところまでは至っていない。さらに若林満監修の『経営組織心理学』では経営者とリーダーシップの研究を掘り下げているが、そのリーダーシップが収益にどう結びついているかの究明はない。

中小企業経営者に特化して「経営者のあり方」を長年指導に当たってきた一倉定が『一倉定の社長学』において社長のあり方を中心に説いているが、経営者としての姿勢や考え方を中心にした奥深い指摘があるが概念的な表現に留まっている。

このように「経営者のあり方」の中でも中核をなす経営者の内面的な特性について、定量的に評価・究明する方法を構築することでより効果的に内面特性を変革することにつながる、つまり「人」に関する定量的指標を切り口として収益に結びつけた先行研究は見当たらない。

### 2.2 本研究の究明点の設定

本研究においては、下記の2点を究明点とする。

究明点1：経営者の内面を構成する「経営者意識」の変革が、それを実行に移行することにより収益および再生結果にどのような影響を与えるかどうか。また、それはいかなる「再生メカニズム」によるのかを明確にする。

究明点2：再生結果は「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」の3種に大別されるが、同じ「再生企業」でも「V字回復企業」と「黒字化企業」とに分類できる。本論文においては、それぞれの再生結果にいかなる差異があるのか、について究明する。

## 2.3 本研究の評価尺度の設定

本研究では、以下の理由により「経営者特性」<sup>1</sup>を構成する「危機意識」と「実行力」、「再生成果」の評価尺度として「売上高経常利益率」に焦点を絞った。なお、後段で一部の分析をより深めるために補足的尺度として「計画推進力」（詳細は後述する）を使った。

### 2.3.1 「経営者意識」について

自社の経営再生をなかなか行動に移さない経営者の心の中に潜む要因がある。H18年～26年にかけて筆者が再生指導したうちの中小企業50社に対して「なぜ、経営改革になかなか踏み切らなかったか」について個別に調査したところ<sup>2</sup>、図1に示すように「経営者の心の中の14の抵抗」があることが判明した。マルチアンサーのため合計は50を超す。なかでも「危機感」の欠如(①③⑧⑫⑬)と「実行」(②⑤⑦)の低さが顕著である。図1において②「どうすればよいのか分からない」ために危機感はあるが実行を伴わない、⑤「売上げを上げて乗り切るのだ」は⑦「過去の成功体験が邪魔をしている」と同様に売上を上げた過去の経験があるために逆に具体的な再生のための実行に移らない、ということである。

なお、金融機関の支店長、融資長に対して「低格付け取引先企業の経営者が経営再生活動になかなか取り組まない要因は何か」について調査したときも図1の内容と同様の傾向を得た。

そこで、本研究では「危機感」と「実行」に焦点を絞り、経営者意識の中でも再生の鍵となる主要指標と設定する。(以後、それぞれ「危機意識」「実行力」と称する)

経営改革を断行しないわけ	件数		No.
・それほど悪いとは思っていない	21		①
・どうすればよいのか分からない	18		②
・金融機関から強く言われなし、そのとき何とかしてくれるだろう	17		③
・周囲への見栄やしみが邪魔をする	16		④
・売上げを上げて乗り切るのだ	13		⑤
・妥協の継続 このまま続けるか	8		⑥
・過去の成功体験が邪魔をしている	7		⑦
・自社の現実の姿を見る、知るのが恐ろしい	6		⑧
・どうなっても成り行きに任せる	4		⑨
・自分は精一杯やっている。だからこれでよい	3		⑩
・経営改革よりもっと大事なことがありそう	1		⑪
・かなり悪いと思うのであえて考えないようにしている	1		⑫
・とにかく目先の資金繰りだけで忙しい。これを乗り越えたらやる	1		⑬
・改革には金がかかるのではない	1		⑭

危機感
  覚悟
  意欲
  実行

図1 経営者が経営改革を断行しない要因（未来事業調査）

### 2.3.2 「危機意識」と「実行力」の評価について

著者は、主要クライアントにおいては「経営者特性」の変革を起させるために、経営者デューデリジェンスとして「経営者特性評価」を5段階評価で行ない、この評価に基づき「経営者特

<sup>1</sup> 「経営者特性」とは本論文の「危機意識」「実行力」などを含めた経営者として備えるべきより広範囲な特性を総称し8特性で構成しているが、本研究では論文主旨に直接関係する2点に絞る。

<sup>2</sup> 再生指導開始時に都度個別面接の上調査を実施

性」の何に着眼し、どのような手法を活用して変化させるかを検討した上で経営者指導を行ない再生へと導いている。

表 1 経営者特性評価基準書（抜粋）

代表者特性	5点	4点	3点	2点	1点
危機意識	明確に認識 厳しい経営状態であることを認識し、資金繰り計画をもとにメインバンクと連携を取っている。自社のビジネスモデルに不安を持ちこのままでは自分の望む企業にならないのではないかと不安から来る危機感も併せ持っている。	かなり認識 赤字が続く何とかしなければ、と資金繰りの困難さに大きな危機感を持っており、金融機関とも密接に相談をしている。	やや認識 とにかく目先の資金繰りだけで忙しいので金融機関に融資を依頼しているが、これを超えるたら大丈夫と認識している。	あまり感じない 自社の経営状態が厳しいのは分かっているが、いざとなれば自分の資金でなんとかすると思っており、それほどの危機意識を抱いていない。資金繰り計画もあまり真剣に見ない。	感じない 借金はまだできると思っている。経営が厳しくなったのは、景気が悪いからだと思って危機意識を感じていない。自分で資金繰り計画も作成していないし見てもそれだけで終わる。まるで他人の会社とも思っているのでは？と思える。
実行力	強い 正しい状況判断のもとに意思決定を行い、直ちに的確かつ迅速に施策を徹底的に実行している。経営にとってはスピードが第一であることを十分認識している。	ある 迅速に実行をすることを相当意識しているが、徹底して追い込んでいくという面ではまだ甘さがある。	普通 実行しようとするがなかなか行動に移れないことがある。実行が厳しいことについては避け、安易な内容について優先的に実行するケースがある。	あまり感じない やると言うってから実行するまでに時間がかかる。実行しても表面的なレベルで終始し、実行のための深堀をしない。	感じない 口で何と言おうとほとんど実行に移すことがなく、言い訳が主体で、できない理由の羅列に終始する。自分に問題があることは認識していない。

さらに、その後経営再生の見通しが立った時点で、再度特性評価を行い、その後の再生指導への参考としている。この評価値を本研究においては「再生前」「再生後」、「変化」（「再生前」と「再生後」の差を意味する）と称する。

この評価は著者と担当マネージャーと担当コンサルタントの3名で行うが、評価者の個人的な偏りを防ぐために「経営者特性評価基準書」にもとづき評価を実施しているが、その中から本研究の対象とする「危機意識」と「実行力」に関して抜粋した評価基準書を表1に示す。

### 2.3.3 再生評価指標の設定

前項の「経営者意識」の改善が、いかに再生の成果または進捗につながるかを評価するための経営指標として「①中小企業の収益改善に直結する指標②経営者が取り組む改善策と成果のつながりが理解しやすい指標」を選ぶ必要がある。そこで、本研究においては収益の基本的指標であり、又企業間の規模や業種が異なっても比較できるよう「売上高経常利益率%」とした。

## 2.4 論文の構成

本論文は、究明点 1,2 を前項の評価指標をもとにして、図2に示すように「危機意識」が「再生結果」につながる因果関係を解明する構成である。

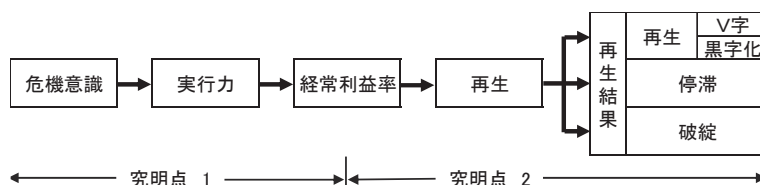


図2 本論文の構成



### 3. 「究明点 1」に対する分析

#### 3.1 研究対象のサンプルについて

##### 3.1.1 サンプルの抽出基準について

本論文においては、これまでに著者が実際に再生・成長等に関して直接指導・支援をしてきた約 1,100 社におよぶ企業の中から、下記の要領にて分析対象を抽出した。

- ①直近 5 年間で「再生」指導を完了した企業 145 社
- ②このうち本研究対象となる資料の完備している企業 30 社（サンプル企業）

##### 3.1.2 サンプル企業の概要

- (1) サンプル企業 30 社の内、再生企業 15 社（V 字回復企業 6 社 黒字化企業 9 社）  
停滞企業 10 社、破綻企業 5 社である。
- (2) サンプル企業の業種別分類は表 2 の通りである。なお、2 業種（製造業・卸業）併業企業が 1 社あるため合計が 31 になっている。

表 2 サンプル企業の業種内訳

	再生企業	停滞企業	破綻企業	計
製造業	5	5	2	12
印刷業	2	2	1	5
通信業	1			1
建設業	3		1	4
卸業	1	2		3
飲食業	1			1
小売業	2	1		3
出版業	1			1
派遣業			1	1
計	16	10	5	31

#### 3.2 評価方法

- (1) 経営者意識：「危機意識」「実行力」5 段階評価  
補足的評価尺度：「計画推進力」5 段階評価（詳細は後述 4.3.2 にて説明）
- (2) 再生評価：「売上高経常利益率」%評価<sup>3</sup>

#### 3.3 企業再生結果の分類について

本研究においては、再生活動の結果を「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」の 3 分類に大別し「企業群」と称する。それぞれの「企業群」は以下の通り定義する。なお「再生活動期間」とは再生指導契約期間を原則 2 年間としているため本研究ではこの期間を言う。

- ①「再生企業」：再生活動期間中に黒字転換し、資金繰り上、つなぎ資金も通常的には必要としない状態となった企業を「再生企業」とする。なお、第 4 章にて具体的に検証するがこの再生企業群は大幅に収益改善し、定常的な金融支援を必要としないほど再生を果たした「V 字回復企業」と、何とか黒字転換できたが時にはつなぎ資金を必要とする「黒字化企業」

<sup>3</sup> 本研究の課程において、「経常利益率%」と併行して「売上高経常利益率評価点」（100 点評価、業種平均値と比較評価点を設定する評価尺度）での分析も行った。属する業種によって平均利益率%が異なる可能性があると考え補足的に行ったが結果として経常利益率%との有意差が見られないために本論文への記載は省いた。

に分けられる。以後前者を「再生 A 企業」又は「再生 A」、後者を「再生 B 企業」又は「再生 B」と呼ぶ。

- ②「停滞企業」：再生活動期間中に顕著な収益改善が認められないために資金繰りが安定せず、借入金のリスケジュールも継続している企業を「停滞企業」とする。
- ③「破綻企業」：再生活動を進めたが、これ以上会社を存続させることは難しいと判断し、民事再生を含めた法的処理または任意整理をした企業を「破綻企業」とする。

### 3.4 分析結果

#### 3.4.1 「経営者意識」の「企業再生結果」への影響に関する検討・分析（究明点 1 の検証）

##### (1) 「危機意識」が「実行力」「経常利益率」に与える影響について

経営者の「危機意識」の変化が「実行力」「経常利益率」にいかに関与するかを「再生前」「再生後」と「変化」について重回帰分析により、表 3 に示す。

再生前においては「危機意識」と「実行力」間には  $R=0.461$  と弱い相関関係があり「経常利益率」間には、相関関係は見られない。しかし「変化」では「実行力」との間に  $R=0.649$  と相関関係が認められるほど「変化」することにより、「再生後」においては「危機意識」が「実行力」に対して  $R=0.893$  と強い相関関係が生じるに至ることが検証できる。また「再生後」において「危機意識」と「経常利益率」間にも  $R=0.666$  と相関関係にあることが確認できた。

表 3 「危機意識－実行力・経常利益率」「実行力－経常利益率」の相関

X	Y	再生前			再生後			変化		
		R	R2	回帰式	R	R2	回帰式	R	R2	回帰式
危機意識	実行力	0.461	0.212	$y=0.376x+0.776$	0.893	0.797	$y=0.991x-0.541$	0.649	0.422	$y=0.836x-0.030$
	経常利益率%	0.104	0.011	$y=1.229x-6.111$	0.666	0.444	$y=4.746x-14.292$	0.348	0.122	$y=4.662x-1.648$
実行力	経常利益率%	0.263	0.069	$y=3.792x-9.418$	0.700	0.490	$y=4.495x-11.026$	0.531	0.282	$y=5.507x-1.419$

##### (2) 「実行力」が「経常利益率」に与える影響について

前項によって変化した「実行力」が「経常利益率」に与える影響について、重回帰分析により検討すると、表 3 に示す「実行力－経常利益率」の相関になる。

「実行力」と「経常利益率」間には「再生前」では  $R=0.263$  と相関関係にないが「変化」において  $R=0.531$  と相関関係が見られ、その変化により「再生後」において  $R=0.700$  と強い相関関係が出てくることが明確となった。（ $R=0.500$  以上を「相関がある」、 $R=0.700$  以上を「強い相関がある」と定義する）

#### 3.4.2 「経営者意識」が各企業群に与える影響の分析

各企業の経営者の「経営者意識」がどれほど変革することで、再生・停滞・破綻の企業群に属することになったかを、再生前と再生後と比較することによって以下に分析する。まず、各企業群の 1 社あたりの平均危機意識、実行力、経常利益率の再生前と後の実績値を表 4 に示す。

なお、企業群毎の平均値の差の検定を行ったが、「再生企業」と「停滞企業」間の「危機意識」と「実行力」は再生前・後および変化（差異）において 1% 有意で再生企業の方が高く、その結果として「経常利益率」も「再生企業」の方が 1% 有意で高い。また「停滞企業」と「破綻企業」間においても再生後における「危機意識」と「実行力」において 1% 有意で「停滞企業」の方が高い。企業群間の平均値の差の検定結果は後述 4.3 の表 7 に示す。

なお、破綻企業においては、再生活動に入ったにも関わらず経常利益率が、再生前▲0.3%⇒▲9.1%と大きく悪化している。これは破綻企業特有の社内のトラブルや非協力などの再生活動にとってマイナス事象が発生したことなどが要因である<sup>4</sup>。

表4 企業群別 再生前後の平均危機意識・平均実行力・平均経常利益率%

企業群	社数	平均危機意識 点			平均実行力 点			平均経常利益率 %		
		再生前	再生後	差異	再生前	再生後	差異	再生前	再生後	差異
再生企業	15	2.3	3.7	1.4	1.7	3.2	1.5	-1.5	4.8	6.3
停滞企業	10	1.6	2.3	0.7	1.3	1.6	0.3	-9.1	-4.8	4.4
破綻企業	5	1.0	1.6	0.6	1.0	1.0	0.0	-0.3	-9.1	-8.8
合計	30	1.8	2.9	1.0	1.5	2.3	0.8	-3.9	-0.7	3.2

#### (1) 各企業群の「危機意識」と「実行力」の変化についての分析

「危機意識」と「実行力」の関係が企業群の企業ごとにどのように変化したかについて、図3に再生前、図4に再生後の各社の位置づけを示す。なお、図中のプロットの○印は「再生企業」●印は「停滞企業」◇印は破綻企業、図中の数値は該当プロットの企業数である。(以下同様)

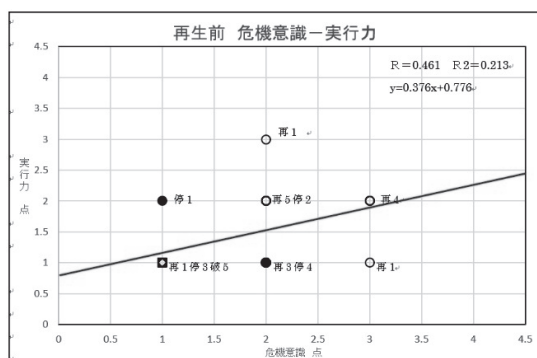


図3 再生前の危機意識－実行力

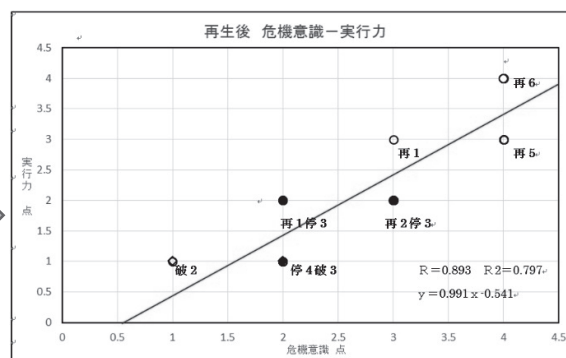


図4 再生後の危機意識－実行力

「再生企業群」の各企業は「危機意識」が大幅に改善される（右方向へ移行）ことで「実行力」も大きく改善されている（上方向へ）ことが一目で理解できる。一方で「停滞企業」の危機意識の変化（プロットの右、上方向への移動）はかなり小さく、実行力もあまり改善されていない。また破綻企業の実行力は全く変化が見られない。

#### (2) 各企業群の「実行力」と「経常利益率%」の変化についての分析

「実行力」と「経常利益率%」の関係が企業群の企業ごとにどのように変化したかについて、図5に再生前、図6に再生後の各社の位置づけを示す。

<sup>4</sup> 実行力が1.0点と最低点に留まっていることにも、それを防御する策が実行されなかったことを示している。

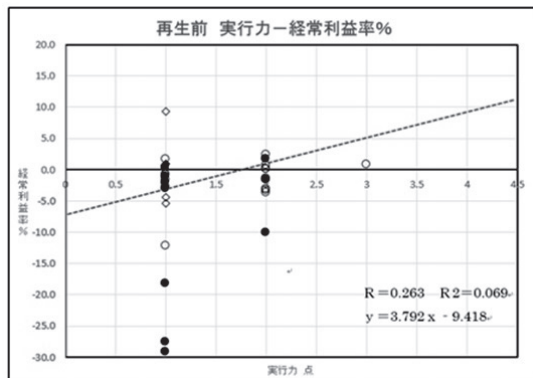


図5 再生前の実行力-経常利益率

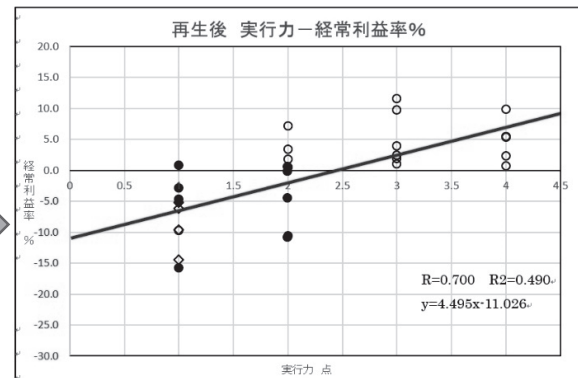


図6 再生後の実行力-経常利益率%

前項と同様に「再生企業群」の各企業の「実行力」が大幅に改善される（右方向へ移行）ことによって「経常利益率」も大きく改善されている（上方向）ことが一目で理解できる。一方、「停滞企業群」と「破綻企業群」の各企業は僅かな動きしか見ることができない。

### 3.4.3 「危機意識」が再生結果につながる「再生メカニズム」

経営者の内面を構成する「危機意識」の変革を「行動に移す」すなわち「実行」することによって収益が改善され再生する、という究明ポイントを解明するために前項にて個々に検証を行ったが、図7,8,9の「特性間相関チャート」によりさらにその関係を明確にする。

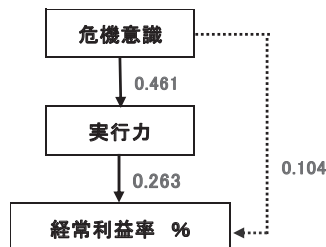


図7 「再生前」特性間相関チャート

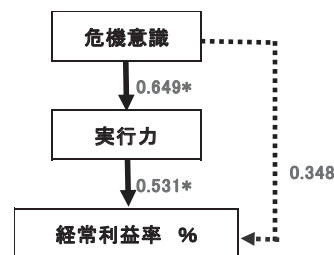


図8 「変化」特性間相関チャート

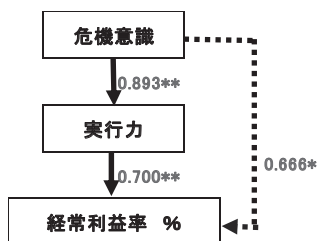


図9 「再生後」特性間相関チャート

図中相関係数 R 値の横に記載した\*は相関関係 (R=0.500 以上) にあり、\*\*は強い相関関係 (R=0.700 以上) にある状態を示す。

#### (1) 危機意識変革が経常利益率につながるメカニズム

まず、「危機意識変革⇒再生施策実行⇒経常利益率改善」というメインルートが描けるが、各特性の影響力を前項にて明確にした特性間の相関係数をもとに「再生前」「変化」「再生後」について比較することによってそのメカニズムがいかなるものかを明確にする。

##### ①「再生前」の特性間相関について

「再生前」においては、図7に示すが「危機意識」「実行力」間には $R=0.461$ とやや相関が認められるが、利益率への影響までは至っていない。また「実行力」と「経常利益率」間には相関関係は見られない。再生前は経常利益率に寄与する行動を実行していないことを意味する。「危機意識」と「経常利益率」を結ぶ点線は、「危機意識」は「実行力」を通じて「経常利益率」に影響を与える存在の指標であり、「実行力」を通じての間接的な関係にある位置づけとなる。

## ②「変化」の特性間相関について

「危機意識」変化が「実行力」に与える影響は図8に示すように、 $R=0.649$ と相関関係がある。また、この「実行力」変化と「経常利益率」変化に $R=0.531$ の相関関係が確認できる。

## ③「再生後」の特性間相関について

「危機意識」の変化が、再生施策の実行にも変化を与えた結果、「再生後」にこれらの特性値は図9に示すように「危機意識－実行力」間には $R=0.893$ と強い相関関係、「実行力－経常利益率」間にも $R=0.700$ と強い相関関係にあることが立証できる。

## (2) 経常利益率の高さが再生結果につながる実態

実態究明のための次のステップとして、各企業の再生前と後における「経常利益率」を図10に再生後の「経常利益率」が高い順に示した。

企業番号1～15：再生企業、16～25：停滞企業、26～30：破綻企業である。また、白抜グラフが再生前で、黒塗りが再生後である。

再生後の「経常利益率」実績が「再生企業」15社のうち企業番号12を除いて「経常利益率」が1位～14位までを占める（12番企業は16位）。「破綻企業」5社は23,24,25,26,29位と下位に位置している。この「再生企業」と「破綻企業」の中間の再生後の「経常利益率」を占めているのが「停滞企業」である。なお、NO.20が最下位30位に位置しているが、所有不動産を処分して経営をつないでいる状況で、それがなければ「破綻企業」に分類されていることになる。

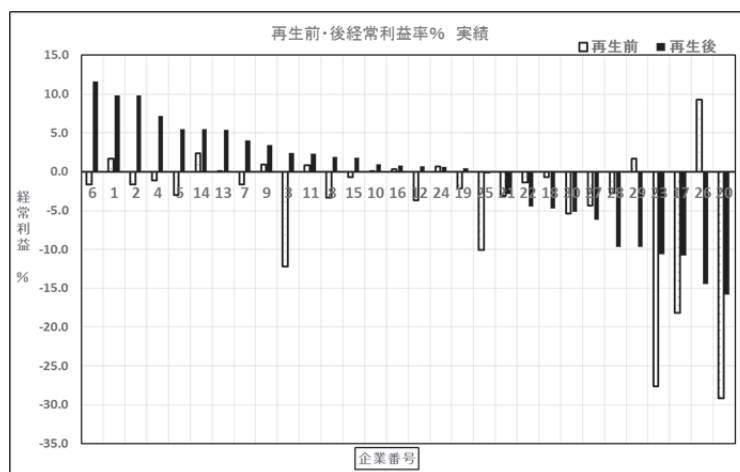


図10 「再生前・後」企業別経常利益率%

前述した図3,4および図5,6における再生前後の「危機意識－実行力」相関、「実行力－経常利益率」相関関係と表4と図10の「企業別経常利益率」を併せて検討すると、「危機意識」の変革が再生結果につながっていくメカニズムが明確になる。これを前項で究明した「危機意識」が再生結果につながる「再生メカニズム」と合わせると危機意識⇒経常利益率⇒再生結果とつながるが、この総括的な「再生メカニズムチャート」は後述5.1にてまとめる。



## 4. 「究明点 2」に対する分析

### 4.1 当章における課題とその解明

前章までに、「再生企業」と「停滞企業」において経営者の「危機意識」が再生施策の実行を通じて「経常利益率」に大きく影響を与える関係が検証できたが、さらに次の点について深掘していく。

- ①「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」という再生結果になるのは、どこに相違点があるのかについて明確にする。
- ② その中でも「再生企業群」について分析すると、「V 字回復」を実現した企業（再生 A）と、何とか黒字転換できた企業（再生 B）に区分けできる。しかし、前章で行った統計的分析ではサンプルサイズの問題もあり、「再生 A」と「再生 B」間の「危機意識－実行力」、「実行力－経常利益率」共に相関関係の差が明確には出てこない。そこで、当章では「再生 A」と「再生 B」企業にどのような差異がみられるのかについて「計画推進力」評価と「質的比較」も加えて究明する。

### 4.2 サンプル企業の属性について

本研究のサンプル企業の主要属性を表 5 に示す。

表 5 再生活動開始時におけるサンプル企業の主要属性

企業群	社数	社歴		経営者		経営者年齢			
		操業期間	平均年数	創業者	2代目以降	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上
再生A企業	6	16～67年	48.2	2	4		2	4	
再生B企業	9	12～55年	36.9	7	2	4		2	3
停滞企業	10	36～68年	55.4	2	8	2	1	5	2
破綻企業	5	34～70年	49.8	1	4		2	2	1
計	30			12	18	6	5	13	6

### 4.3 「再生結果」の差異に関する究明

「再生」「停滞」「破綻」と再生結果が分かれる要因と相違について以下に分析する。なお、表 6 における「全体」の相関に関する説明は前章の通りであるので、ここでの説明は省く。

#### 4.3.1 「再生」「停滞」「破綻」企業群に分かれる要因と相違点について

表 6 再生群別の各特性間における相関関係

	X	Y	再生前			再生後			変化		
			R	R2	回帰式	R	R2	回帰式	R	R2	回帰式
全体	危機意識	実行力	0.461	0.212	$y=0.376x+0.776$	0.893	0.797	$y=0.991x-0.541$	0.649	0.422	$y=0.836x-0.030$
		経常利益率%	0.104	0.011	$y=1.229x-6.111$	0.666	0.444	$y=4.746x-14.292$	0.348	0.122	$y=4.662x-1.648$
	実行力	経常利益率%	0.263	0.069	$y=3.792x-9.418$	0.700	0.490	$y=4.495x-11.026$	0.531	0.262	$y=5.507x-1.419$
再生・停滞	危機意識	実行力	0.332	0.110	$y=0.300x+0.860$	0.875	0.765	$y=1.036x-0.674$	0.636	0.405	$y=0.810x+0.083$
		経常利益率%	0.266	0.071	$y=3.520x-11.608$	0.568	0.323	$y=4.208x-12.141$	0.361	0.130	$y=3.337x+1.819$
	実行力	経常利益率%	0.384	0.148	$y=5.619x-13.334$	0.599	0.358	$y=3.741x-8.589$	0.398	0.158	$y=2.886x+2.670$
停滞・破綻	危機意識	実行力	0.272	0.075	$y=0.222x+0.889$	0.617	0.381	$y=0.527x+0.311$	0.354	0.125	$y=0.300x+0.000$
		経常利益率%	-0.158	0.025	$y=-3.372x-1.472$	0.028	0.001	$y=0.262x-6.735$	0.164	0.027	$y=3.360x-2.240$
	実行力	経常利益率%	0.124	0.015	$y=3.242x-10.083$	0.313	0.098	$y=3.378x-10.922$	0.465	0.217	$y=11.250x-2.250$

注①異企業群を一体にて回帰分析した(例えば再生・停滞ということは、再生15社停滞10社の計25社についての回帰分析である)

②ハッチングの入った箇所は相関関係のあるもの

(1)「再生企業」と「停滞企業」群を合わせた「再生後」の「危機意識－実行力」「実行力－経常利益率」には相関関係が認められる。また、両企業群間における相関の差も見られる。

「再生企業」と「停滞企業」の全サンプルを合わせて「危機意識－実行力」の関係を分析すると、「再生前」は「危機意識－実行力」「実行力－経常利益率」間において相関関係が見られなかったが、「再生後」はいずれも明らかに相関関係がある。つまり、危機意識の高さと実行力の高さが経常利益率に影響を与え「再生」、「停滞」に再生結果が分かれたことになる。紙面の制約上、「再生・停滞企業」の「再生後」の「企業意識－実行力」の相関図のみを図 11 に示すが明らかに「再生企業」と「停滞企業」の相関に差が見られる。

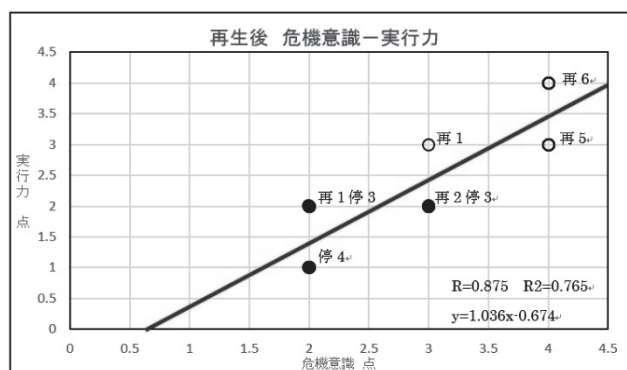


図 11 再生・停滞企業「再生後」危機意識－実行力

なお「停滞企業」と「破綻企業」群の経常利益率において相関関係の差が見られない。これは前述 3.4.2 にて述べたように「破綻企業」において統計分析では説明できない特有のトラブルが発生したことによるが、4.3.4 においても補足説明する。

(2) 「再生／停滞」「再生／破綻」企業群間における点数または利益率の各群間の平均値の差には明らかに高度( $P < 0.001$ )の有意差がある。(「再生／停滞」とは再生と停滞企業の比較の意味)

企業群間における各特性の平均値の差の検定結果を表 7 に示す。各特性の「再生／停滞」「再生／破綻」企業群間の平均値の差は「再生後」において全て  $P=0.0000$  と高度の有意差が認められる。これによって「再生」と「停滞」の結果の差はここに大きく表れていることが分かる。

表 7 企業群間における各特性の平均値の差の検定

			再生前			再生後			変化		
			平均値	分散	P	平均値	分散	P	平均値	分散	P
再生 /停滞	危機意識	再生	2.267	0.352	0.0041	3.667	0.381	0.0000	1.400	0.257	0.0011
		停滞	1.600	0.267		2.300	0.233		0.700	0.233	
	実行力	再生	1.733	0.352	0.0337	3.200	0.600	0.0000	1.467	0.267	0.0000
		停滞	1.300	0.233		1.600	0.267		0.300	0.233	
	経常利益率%	再生	-1.520	11.947	0.0126	4.820	11.900	0.0000	6.340	18.014	0.1989
		停滞	-9.140	136.589		-4.760	33.789		4.380	51.351	
再生 /破綻	危機意識	再生	2.267	0.352	0.0001	3.667	0.381	0.0000	1.400	0.257	0.0038
		破綻	1.000	0.000		1.600	0.300		0.600	0.300	
	実行力	再生	1.733	0.352	0.0071	3.200	0.600	0.0000	1.467	0.267	0.0000
		破綻	1.000	0.000		1.000	0.000		0.000	0.000	
	経常利益率%	再生	-1.520	11.947	0.2887	4.820	11.900	0.0000	6.340	18.014	0.0000
		破綻	-0.300	36.185		-9.060	13.373		-8.760	91.248	
停滞 /破綻	危機意識	停滞	1.600	0.267	0.0121	2.300	0.233	0.0124	0.700	0.233	0.3614
		破綻	1.000	0.000		1.600	0.300		0.600	0.300	
	実行力	停滞	1.300	0.233	0.0980	1.600	0.267	0.0121	0.300	0.233	0.0980
		破綻	1.000	0.000		1.000	0.000		0.000	0.000	
	経常利益率%	停滞	-9.140	136.589	0.0702	-4.760	33.789	0.0792	4.380	51.351	0.0050
		破綻	-0.300	36.185		-9.060	13.373		-8.760	91.248	

なお、「停滞企業」と「破綻企業」との経常利益率の有意差は見られないが、その理由は 3.4.2 に述べた内容によるものである。(表 7 のハッチングは有意水準 5%以下を示す)

#### 4.3.2 「再生 A 企業」と「再生 B 企業」についての分析

「再生企業」でも「再生 A 企業」と、「再生 B 企業」に大きく 2 分類される。この結果に至るにどのような相違が存在するのか両者を比較分析することによって究明する。

(1) 「再生 A」と「再生 B」間には各特性の相関関係の差は見られない。

表 8 に「再生 A」と「再生 B」の全企業を合わせた回帰分析の結果を示す。「危機意識－実行力」において  $R=0.747$  と相関関係があるように考えられるが、図 12 に示すように、再生企業全体としては相関関係があるということで、「再生 A」と「再生 B」の相関の差ではない。

表 8 「再生 A・B」の各特性間の相関関係

	X	Y	再生前			再生後			変化		
			R	R2	回帰式	R	R2	回帰式	R	R2	回帰式
再生A・B	危機意識	実行力	0.216	0.047	$y=0.216x+1.243$	0.747	0.558	$y=0.937x-0.674$	0.327	0.107	$y=0.333x+1.000$
		経常利益率%	-0.029	0.001	$y=-0.166x-1.143$	0.215	0.046	$y=1.200x+0.420$	0.168	0.028	$y=1.406x+4.372$
	実行力	経常利益率%	0.328	0.108	$y=1.909x-4.830$	0.063	0.004	$y=0.279+3.929$	0.418	0.175	$y=3.434x+1.304$

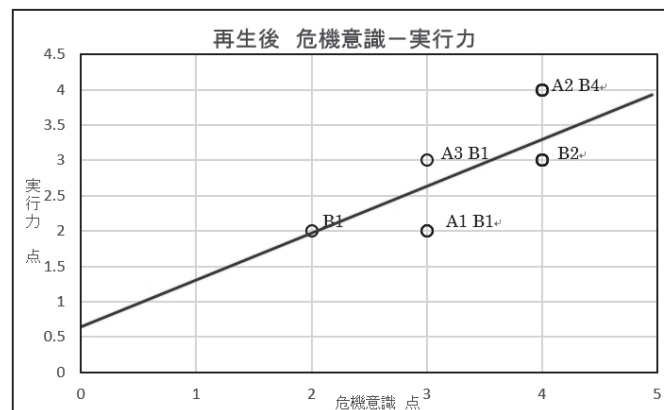


図 12 「再生 A・B 企業」の再生後の「危機意識－実行力」

(2) 「再生 A」と「再生 B」の経常利益率の平均値の差については有意差がある。

「再生 A」と「再生 B」の平均経常利益率の差は「再生 A」の方が「変化」は高度に、再生後は 1% 有意で「再生 A」の方が良いと言える。しかし、危機意識と実行力の平均値の差については「再生 A」と「再生 B」間で有意差が見られない。

表 9 「再生 A」と「再生 B」の各特性の平均値の差の検定

		有意水準 P		
	特性	再生前	変化	再生後
再生A /再生B	危機意識	0.3682	0.2764	0.2067
	実行力	0.1132	0.1168	0.4488
	経常利益率%	0.0980	0.0000	0.0015

(3) 「再生 A」と「再生 B」の再生結果は「計画推進力」の差が大きく寄与する。

サンプルサイズが再生 A:6社、再生 B:9社と少ないために統計的説明が厳しいところもあり、

前章で究明したように危機意識⇒実行力⇒経常利益率⇒再生結果につながるメカニズムの中でも「実行力」に相当する特性として「計画推進力」に注目する。

なお「実行力」と「計画推進力」の概念は以下の通りである。

- ・「実行力」：文書や言葉で述べることを実際に行動にどれだけ移行しているかということを主体に評価する。
- ・「計画推進力」：目的と戦略・手法を理解して、計画に従って組織的な行動する能力を主体として評価することを意味し、これは再生活動を続けて行く過程におけるある程度の期間の行動を再生計画と照合した評価となる。

例えば、「実行力はあるけれども計画推進力が低い」ということは「実行意志と行動はあるけれども、計画を達成するために何をやればよいのか、を正しく具体化し、担当者を決め合理的に実行する組織能力がなく、やっていることが妥当ではない」ということになる。

言い換えるならば、「実行力」は「Do」を中心の評価となり、「計画推進力」は「Plan⇒Do⇒Check⇒Action」を一体として評価する。

再生活動の展開に当たって、各企業は「①収益構造変革②顧客変革③ビジネスモデル変革④財務対策」についての主要施策を骨格にした「経営改革計画書」を策定している。

この計画した主要施策に対して表 10 に示す「計画推進力評価基準」をもとに、経営者と指導コンサルタントがその進捗を項目ごとに評価する確認方法である。（前述①～④の 4 項目、各 5 点評価、20 点満点）又、この評価は半期ごとに経営者と指導コンサルタントが計画に対する進捗状況を協議の上に評価した点数である。

表 10 計画推進力評価基準

5点	4点	3点	2点	1点
計画主要施策に対して徹底的に実施	計画主要施策のうちかなり実施	計画主要施策のうち半分くらい実施	計画主要施策に対してあまり実施なし	計画主要施策のほとんど実施なし

各企業群における「計画推進力評価」の群の平均値を表 11 に示す。「再生 A」の評価点は 14.8 点（1 項目当り 3.7 点）に対して「再生 B」の評価点は 10.0 点（1 項目当り 2.5 点）という実績であり、群間の平均値の差の検定では表 12 に示すように  $P=0.00007$  と高度に有意である。

表 11 企業群別 平均計画推進力評価実績

項目		再生A企業群	再生B企業群	停滞企業群	破綻企業群
計画推進力評価	ビジネスモデル変革	2.7	1.8	1.0	1.4
	顧客変革	3.3	2.2	1.4	1.2
	収益構造変革	4.7	3.8	2.3	1.6
	財務対策	4.2	2.2	2.6	1.0
	合計	14.8	10.0	7.3	5.2
	平均評価点	3.7	2.5	1.8	1.3

表 12 企業群間 計画推進力評価の平均値の差の検定

企業群	計画推進力評価 点		
	平均値	分散	P
再生A	14.833	2.167	0.000071
再生B	10.000	3.500	
再生A	14.833	2.167	0.000000
停滞	7.300	1.344	
再生A	14.833	2.167	0.000001
破綻	5.200	1.700	
再生B	10.000	3.500	0.000676
停滞	7.300	1.344	
再生B	10.000	3.500	0.000141
破綻	5.200	1.700	
停滞	7.300	1.344	0.003622
破綻	5.200	1.700	

表 11 により、「再生 B」の計画施策に対する実行の程度は、1 項目当たり 2.5 点と計画施策に対する平均推進力評価点が 5 点法評価の普通ランクである 3.0 点にも満たない。

(4) 「再生 B 企業」はなぜ「再生 A 企業」ほど、徹底した計画に対する推進ができないのか。

「再生 B 企業」群に属する各企業について「再生 A 企業になれない要因」を分析すると次のような共通する傾向があげられる。

- ① 社長の内面的な性格として「ムラ気」「継続性欠如」「独善性」等に起因する実行の不確実性。
- ② 家族主義的経営が主体で組織や機能の活性化ができずに社員のパワーを活用できない。
- ③ 内部の労働効率を上げるより安易に外注生産に頼る（内部合理化の努力を避け安易性優先）。
- ④ 幹部や社員の育成不十分で、計画施策を実行にブレークダウンできないため、システム化や末端までの指示や方法の徹底や確認ができない。

というような要因により、「一応」改革に向かって努力するが、計画に対する「徹底的」な推進が継続されずに十分な成果に結びつかないということが明確である。

#### 4.3.3 「停滞企業」はなぜ停滞を続けるのか

再生活動を導入した企業のなかでも、収益があまり改善されないとか黒字化しても借入金を返済できる目途が立たず停滞状況が続いている「停滞企業」がある。なぜ、「再生企業」にならないのか、についての要因の究明をする。

(1) 再生活動による経常利益率改善が不十分であり、群平均でも黒字化できていない。

再生活動に取組んだが、その結果として前章 3.4.2 「経営者特性が各企業群に与える影響の分析」の表 4 に示したように「停滞企業」群平均の経常利益率が再生後も▲4.8%と黒字転換できていないために、再生のために必要とする「キャッシュフロー」を充足するレベルに至っていないところにある<sup>5</sup>。その要因は表 7 に示すように「再生企業」と「停滞企業」間の「危機意識」「実行力」の群平均値は再生後において停滞企業の方が高度の有意差で低く、その結果として「経常利益率」も「停滞企業」の方が高度の有意差で低くなっているところにあると言える。

(2) 「実行力」に加え「計画推進力評価」が低く「経常利益率」の改善につながらない

表 7 のように「停滞企業群」の「実行力」の変化が 1.3 点⇒1.6 点の 0.3 点と低い上に、表

<sup>5</sup> 停滞企業群の平均売上高対減価償却費率が 4.2% でフリーキャッシュフロー値がプラスに転じない。



11 に示したが経営計画に対する「計画推進力評価」が7.3点（1項目平均1.8点）と1項目平均が5点法の2点も下回る。これらは「停滞企業群」の実効的な活動の程度が大変低いことを表している。また、表12に示すように「再生B」に比しても高度の有意で低いことが分かる。

(3) 「停滞企業群」の実効的な活動レベルがなぜこれほど低いのか、について

「停滞企業群」の企業実態について共通点や傾向をまとめると次のような点があげられる。

- ① 経営者の経営意欲自体が低い。（表7における危機意識が1.6⇒2.3と+0.7程度しか改善されない）
- ② 守旧意識が強い。当群に属する企業の社歴が36～68年（平均55.4年、再生B平均は36.9年）と長いこともあり、「これまで通りやればよい」との意識のはびこりがある。
- ③ 後継者育成が甘い。現経営者はほとんど2～4代目であり、先代はバブル景気の恩恵に浴して成功した経験があり、現後継者に対する経営者としての教育がほとんどなされていない。
- ④ 上記の現れでもあるがビジネスモデル<sup>6</sup>の改善意欲がほとんどない。
- ⑤ これまでも「長い間何となくやってきた」ために、やることが中途半端で徹底意識が薄い。という要因が、「再生B企業」にもなれない主要因である。

(4) それでも「停滞企業群」が操業していける背景について

このような収益状態なので、銀行には返済のリスケジュールの継続を要請し、それでもつなぎ資金が不足の時には、経営者自らの個人資産などから貸付けや所有不動産を売却して資金をつないでいる。（サンプル10社中・代表者資金提供7社・保有不動産売却4社・保有設備売却1社・親会社資金提供1社である。なお、複数の資金源があるため合計が10社を超える）このままの状態がこの先も続くと、やがて破綻につながる企業群であることが目に見えている。

#### 4.3.4 なぜ「破綻企業」は最悪の道を辿ったのか

再生活動を導入した企業のなかでも、収益が改善されるどころかさらに悪化し破綻せざるを得ない企業がある。なぜ、それらの企業が破綻への道を辿るのかについてその要因を検証する。なお、破綻要因を大別すると、本研究では「放漫経営型」と「突発承継型」<sup>7</sup>の2タイプになる。

(1) 再生活動が実行されないために最悪の経営状態となるのが「破綻企業」の典型である。

- ① 前項表4の「破綻企業群」欄に示すように、経営者特性は危機意識1.0⇒1.6と最低レベルであるとともに、実行力も1.0⇒1.0点と再生活動期間において改善の実行がなされなかった。
- ② 不適正会計や経営意識・経営姿勢問題により大幅債務超過となり、メインバンクから融資が受けられなくなった。本来はこれに対応すべく再生活動に取組まねばならないが、各企業とも表11のように計画に対する計画推進力評価点は平均5.2点とほとんど実行されなかった。その結果、当企業群の平均経常利益率はさらに悪化し、キャッシュフローも大幅マイナスとなった。換金できる会社資産も代表者の個人資産も枯渇、銀行も含めて資金調達ができず経営の続行ができなくなった。

3社が自己破産、1社が民事再生、1社が自社不動産を処分し負債を整理した任意清算である。

- ③ 放漫経営型3社（仮称D-1、D-2、D-3）の計画推進力はD-1：4点、D-2：5点、D-3：4点と全くとっていいほど計画に対する施策実行はない。一方で突発承継型では「危機意識」

<sup>6</sup> 「ビジネスモデル」とは「儲けるためのビジネスの仕組み」と本研究では定義する。

<sup>7</sup> 「突発承継型」とは、前社長の死亡や事故などの予期しづらい事象の発生により、急遽その妻や娘などの経営未経験が経営者としての自覚や準備が不十分なままに承継したケースである。

も僅かだが変化し、計画推進力評価も6点、7点と少しは行動に入っているが甚だ不十分である。

(2) 放漫経営型経営者はほぼ「経営放棄」状態にあるために破綻に向かった。

① 放漫経営型3社の社長は、常軌を逸するほど経営を放棄している実態である。

精神的、肉体的、価値観なども、うつ病、ノイローゼに起因するアルコール中毒で入院加療の繰返し、経営業務放棄など、経営者の基本的資質からも窮境状態からの再生は困難である。

② 経営者の個人的資金流用など経営モラルの欠如も破綻を早める一因である。

D-1社においては、関連会社の経営改善のために合併後の財務体質強化を狙いとして取り組んだが、その過程において経営者の個人的資金流用が発覚し、一気に大幅債務超過となり、それがもとで実経営運営者である専務が同社の顧客、従業員を道ずれして退任した。それが起因で大幅収益悪化となったところに消費税、社会保険料未納により差押処分を受け破綻となった。

(3) 突発承継型では、幹部社員が後継者を支える姿勢が乏しいために破綻につながる。

先代経営者の死去により身内が突然会社を承継せざるを得ない状況で、経営者としての覚悟も意識も乏しい。社内の幹部も先代との確執があり、承継者を支える姿勢が見られない。先代が生存中に経営幹部としての育成をしなかった結果と言える。経営者としては、将来何が発生するかわからないことを踏まえ、事業承継者の育成を計画的に行う必要があり、それを実行しなかったことが破綻の道につながった真因でもある。

## 5. 結論

### 5.1 究明点の解明

#### 5.1.1 究明点1の解明

究明点1：経営者の内面を構成する「経営者意識」の変革は収益および再生結果に大きな影響を与える。また、それはどのような「再生メカニズム」なのかを明確にする。

本論文においては、前述の通り「経営者特性」においては「危機意識」と「実行力」を、収益については「売上高経常利益率」を選択し、前述3.4.1の(1)(2)にて「危機意識」が「実行力」に与える影響、「実行力」が「経常利益率」に与える影響について解明した。

要約すると3.4.1表3に示すように「再生前」は、再生施策実行前であり相関関係は見られないが、「再生後」は「危機意識－実行力」は $R=0.893$ 、「実行力－経常利益率」は $R=0.700$ と共に強い相関関係にある。

これらによって、前述2.4の図2に示す究明点1、つまり危機意識変化が実行力を改善させ経常利益率に大きな影響を与える再生メカニズムが立証された。

また、前述3.4.2の表4と4.3.1の表7に示すように「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」群間における「危機意識」「実行力」の群平均値の差は再生後において高度または1%有意で差があり、経常利益率の群平均値も明らかに大きな差異がある。

これが、2.4の図2に示す究明点2、つまり「経常利益率の高さ」⇒「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」という「再生結果」に分類されることとなる。

これを明確にするために「各特性間相関チャート」として図13に示す。

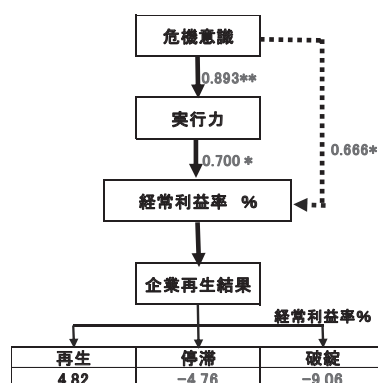


図 13 「再生後」特性間相関チャート

但し、当件については危機意識と再生結果間の傾向を示すものであるが、さらにこの傾向と因果関係を明確にするために、次の究明点 2 で「再生 A」と「再生 B」の違いを深耕した。

### 5.1.2 究明点 2 の解明

究明点 2:再生結果は「再生企業」「停滞企業」「破綻企業」の 3 種に大別される。さらに同じ「再生企業」でも「V 字回復企業」と「黒字化企業」と分類できる。本論文においては、これらの異なった再生結果の違いがどこにあるか、について究明する。

究明点 1 の「危機意識」「実行力」の「経常利益率」への影響に加えて「計画推進力」が「再生 A」「再生 B」も含めて「再生結果」を分ける要因の 1 つになっている。

再生活動の展開に当たって、各社が「経営改革計画書」を策定し、①収益構造変革②顧客変革③ビジネスモデル変革④財務対策についての主要施策を計画する。この計画した主要施策に対して前述「計画推進力評価基準」（4.3.2 表 10 参照）をもとに計画に対する推進状況と企業群間の平均値の差を検定した結果を 4.3.2 の表 12 に示した。「計画推進力評価」の平均値の差は「停滞企業」と「破綻企業」間で 1% 有意、その他は全て高度に有意である。これによって明らかに計画した主要施策に対する実行の程度が再生結果につながる事がわかる。また、この「計画推進力」によって「再生 A 企業」と「再生 B 企業」の結果に分かれることにつながる。

## 5.2 まとめ

- 1) 「中小企業は経営者次第」に代表される定性論的な経営者論を、より具体的かつ効率的に究明するために「危機意識」と「実行力」、さらには「実行力」を深掘した「計画推進力」を定量評価することにも焦点を当てた。本研究によって、経営者意識を変革させることが、経営再生につながるという点が解明できたと考える。
- 2) 経営者の「危機意識」がどのようなメカニズムによって、特に収益面の中心となる経常利益率の改善につながり、それが「再生」や「停滞」「破綻」というような結果に至ることが明確になった。これにより、再生現場において効果的な再生の方法をより合理的に検討・選択できることにつながることを明らかにできた。
- 3) 「V 字再生企業（再生 A 企業）」「黒字化企業（再生 B 企業）」「停滞企業」「破綻企業」の結果になる要因は「危機意識」と「実行力」の変革に加え、再生のための「経営改革計画」における主要施策の「計画推進力」が影響していることが明確となった。

- 4) 本研究においては、紙面の制限もあり「再生状況の差異の把握」までを主体としてまとめた。今後は「再生結果」に至る要因分析をさらに究明することによってより当研究を深耕して行きたい。

#### 参考文献

- 一倉 定「一倉定の社長学」日本経営合理化協会出版局 1997年 p22～24  
田村正紀「経営事例の質的比較分析」白桃書房 2015年 p2～59  
田村正紀「経営事例の物語分析」白桃書房 2016年 p76～108  
古川浩一「財務分析の研究」同文館 1988年 p209～253  
宮田矢八郎「収益結晶化理論」ダイヤモンド社 2003年 p89,101  
牟田 學「オーナー社長業」日本経営合理化協会出版局 1998年  
若林満監修「経営組織心理学」ナカニシヤ出版 2008 p121～139  
ジョナサン・バーク / ピーター・ディマーズ著 久保田敬一訳「コーポレートファイナンス」ピアソン桐原 2011p23～52